

組織行動と技能形成の関係に関する試論

著者	内田 智大
雑誌名	研究論集
巻	92
ページ	95-113
発行年	2010-09
URL	http://id.nii.ac.jp/1443/00006147/

組織行動と技能形成の関係に関する試論

内 田 智 大

要 旨

本総説では、労働者（ブルーカラー）の技能形成の内実を説明した上で、組織行動の分析視点である個人、集団、組織が技能形成とどのような関係にあるかを考察した。本研究で明らかにされた第1の点は、個人的視点である職務満足の高さや、高次の欲求によって引き出されるモチベーションは技能形成の一つの要件である労働者の定着率を必ずしも上げることにつながらないことである。また、給与水準といった低次の欲求に起因するモチベーションであっても、生存欲求が充足されていない開発途上国の労働者においては、定着率を高める誘因になっている。第2に、集団的視点であるコミュニケーション、特に横方向のコミュニケーションは組織成員の技能形成にとっては重要である。第3に、規模の大きな企業は労働者に長いキャリアパスを提供できる可能性を高めることから、規模の大きな企業に多く見られる官僚構造は比較的規模の小さな企業の組織形態である単純構造よりも、技能形成においては有利であると推察される。

キーワード：組織行動、技能形成、人的資源管理

1. はじめに

2008年秋に起きたアメリカ発の金融危機は、各国の政府の迅速、且つ積極的な財政出動政策や金融緩和政策もあって、世界経済は差し当たり、経済混乱を回避できた。しかし、中国以外に世界経済を引っ張る機関車の役割を果たせる国は見当たらない上、成長の源泉を米国の消費に依存する世界経済の不均衡は解消されたとは言えず、世界経済はリセッションの二番底を探る展開を見せている。特に、国内総生産世界第1位、2位を占めるアメリカ、日本の失業率はここ数十年の中で高い水準にあり、消費や投資によって牽引された高い成長率は期待できないままである。

このように、世界経済が持続的な成長に向けて試練に直面する中、企業が市場における競争優位の地位を築くために、コストや品質はもちろんのこと、製品・サービスの差別化や付加価値を高めていくことが求められている。それに応じて、企業の採る競争戦略もコスト削減戦略や高品質戦略に加えて、イノベーション戦略の重要性が高まっている。企業が製品・サービスの差別化や高付加価値化を実現するには、市場競争を基軸として製品・サービスのコンセプト

を意義付けるブランド戦略や研究開発戦略、自社の製品を他社のものと差別化するのに不可欠なプロモーション戦略やチャネル・物流戦略、創造性に富んだ人材を育成する事を目的とした人的資源開発戦略は重要な役割を担っている。

これら企業戦略の複合性が製品・サービスの差別化や高付加価値化を生むことになるが、中でも人的資源開発戦略によって生み出された高度人材は製品・サービスの価値創造の作り込みにおいて重要な役割を果たしている。それでは、その高度人材とはどのような要件を持った人材を指すのであろうか。それは、高い技術や技能を持った人材であると想定される。技術と技能という用語はしばしば混同されて使われるが、小川（1990）は、技術が工学的側面と技能的側面に分けられると述べた。工学的側面とは、ものを作る上での客観化された知識体系、すなわち文言化、数式化されたものを指すのに対し、技能的側面とは、ものを作る方法が客観化された知識とはならず、体で覚えた体験を意味する。

また、梅谷（1996）は、技能が技術的技能と組織的技能に区別されると述べた。技術的技能は職務を遂行するにあたって必要とされる知識、技能、経験を指しているのに対し、組織的技能は組織全体の生産性を上げる集団の規律、チームワークの精神、企業への帰属意識を指している。梅谷は、企業にとって理想的な労働力とは技術的技能を持ち、それが組織的技能によって裏打ちされた集団であると述べた。すなわち、持って生まれた素養、学校教育によって培われた知識、企業内訓練によって蓄積された経験を通じて形成される技能は、組織的条件によって大きな影響を受けることが示唆される。

本稿の目的は、労働者（ブルーカラー）の技能形成の内実を説明した上で、組織行動の分析視点である個人、集団、組織が技能形成とどのような関係にあるかを考察することである。本稿は、5つの節から構成される。まず第2節では、技能形成の内実を労働者のキャリアの概念を用いて説明する。第3節では、職務満足やモチベーションなどの個人的視点、コミュニケーションやリーダーシップなどの集団的視点、そして組織構造や組織文化などの組織的視点から、組織の中で働く労働者の行動分析を行う。そして第4節で、労働者の技能形成と組織行動との関係を考察した上で、最後の第5節で本稿をまとめることとしたい。

2. 技能形成の内実

小池（1987）は、機械設備に体化される（工学）技術は資金さえあれば、海外から購入できるが、それを操作する労働者の技能形成は自国で、または自社で育成する他ないと述べた。また、小池は経済学が技能形成の数量化を重視する余り、費用・収益分析に熱中し、技能形成の内実や形成方式そのものには踏みかまなかったと指摘している。小池は技能形成を数量化するのが難しい上に、熟練技能になればなるほど、マニュアル化や形式知化が不可能であると考え

た¹⁾。小池は、技能の概念を熟練と同義と捉え、技能形成方式を説明するための分析の枠組みとして、「縦の広がり」や「横の広がり」というキャリア（仕事経験）の積み方、熟練の程度を表わす「仕事の深さ」を用いた。

「縦の広がり」とは、従業員がどの職位から入職して、どの職位まで昇進しているかを示すキャリアルートである。例えば、職長や班長が主に生産労働者から昇進してくるのか、それとも外部労働市場から採用されるのかといった、企業組織の昇進のしくみを明らかにすることであり、昇進の可能性が労働者の技能形成の大きな誘因になると想定している。

「横の広がり」とは、労働者が幾つぐらいの持ち場をこなせるか、職場以外の持ち場も時には担当するか（できるか）、労働者が休んだとき、だれがその仕事を担当するのか、職場に新人が入ったとき、まずどの持ち場につき、どの持ち場へ移っていくのかといった、労働者の技能の広さを示している。「横の広がり」は、関連する仕事群の中でどれだけの仕事を経験するかということであり、経験を積みれば積むほど生産の仕組みについての理解が深まり、技能形成が期待されることを想定している。

最後に、「仕事の深さ」とは、生産現場で起こる非定常的な問題を処理できる労働者の能力を示している。具体的には、生産労働者が検査や不良品の取り出しを行っているか、それとも検査部門の専門の労働者が担当しているのか、生産労働者が小さなトラブルの原因推理や対応を行っているのか、それともエンジニアがそれを担当するのか、製品変更に伴う機械の簡単な段取り替えはだれが行っているのかといったことから、現場の労働者の技能水準を考察している。すなわち、技能形成は配置転換を通じて関連する部門を経験し、その経験の中で変化や異常などの問題処理の能力を習得することを意味しており、小池（1999）はこの能力を知的熟練と呼んだ。

このように、小池は現代の熟練技能が単に数量化できる生産能力だけによって議論されるのではなく、管理・開発能力といったもっと広い概念によって扱われる必要があると考えた。すなわち、技能形成が仕事の範囲、分担、配置転換といった生産管理、昇進・昇給といった人事管理、教育・訓練といった人材開発によって大きく規定されることを示唆している。小池理論には、労働者に熟練技能を習得させるための条件として、労働力の資質自体よりもむしろ、労働力を如何にして効率的に組織するかが問われている。高度な労働力の組織化が、作業現場で頻繁に起こる変化や異常な事態への労働者への対応能力、言い換えれば、高い水準の技能形成を促進する事ができる。小池による技能形成の内実を見る方法論は他の研究の分析枠組みにも用いられた²⁾。

それでは、組織の管理能力さえしっかりしていれば、労働者の技能形成が円滑に進むのであろうか。人事管理や人材開発はあくまでも熟練技能の必要条件であって、十分条件ではない。小池（1987）は技能を向上させる要件（および有利な条件）として4つのことを挙げている。

第1の要件は、学校教育がきちんと整備されており、国民が義務教育を受けていることである。労働者が高い技能を習得するためには、自主学習が必要であり、その条件として一定の知的水準が要求される。高度成長期の日本の経験を踏まえた小池の仮説に依れば、9年がその最低の修学年数である。日本においては、技能形成は主にOJTを重視して行われてきたが、日本の労働者が技術変化に上手く対応できる理由として、彼らが学校教育を通じて経験を整理できるための基本的知識を身に付けているからではないかと推測できる。但し、学校教育で習得される能力は、方法、手続き、テクニックと言った特定の活動に対する技術的技能だけではなく、変化や異常を認識し、その状況に対処する判断能力も含まれる。松本（2003）は技能形成の概念として、運動技能研究で論じられた手先の器用さ、なめらかな動きで測られる能力の他に、その上位概念として変化する状況を理解・推論して判断する「メタ能力」を指摘している。尾高（1989）も、学校教育で得た基礎的な知識が企業内教育での効率性を高め、知的熟練の発達を促す土台を作ることになると指摘している。「読み」、「書き」、「計算」に象徴される基礎教育を通じて労働者間の情報伝達を容易にし、仕事の効率を上げるネットワーク外部経済効果を生み出していると考えられる。

第2の要件は、労働者の離職率が低いことである。戦後、日本の労働者の企業への定着度が外国と比較して高かったことは、人材育成や技能形成にプラスの影響を与えたと考えられている。経済発展の初期（戦後復興期）には労働市場が逼迫し、労働力の流動性が大きくなりがちであり、企業は熟練労働力を確保することが難しい。しかし、その問題は日本において大きな問題にならなかった。その要因として、日本社会の特性である儒教精神に基づく組織への忠誠心や忠孝心を挙げる識者も多い。しかし、万成・マーシュ（1976）は日本企業における従業員の定着率の高さが日本的雇用制度の通説である企業への伝統的忠誠心とかによるのではなく、勤続による賃金や地位の向上といった累積的利益によるものであると指摘している。このことは、小池（1987）においても指摘されている。

第3に技能形成にとって有利な条件として、企業規模の大きさが挙げられる。小池は技能形成には時間がかかることから、倒産の可能性の低い安定した市場を持つ大企業の方が技能形成の環境においては有利であると指摘した。90年代以降のグローバル化による大競争時代に入って、規模の大きな企業が破綻しないという事は今や幻想に過ぎないが、中小企業と比較するならば、内部留保の大きさ、人材開発プログラムの充実、給与水準の高さ、福利厚生の実施、人的資源管理制度の整備といった要素が労働者の技能形成にとって有利な条件を付与している。

第4の有利な条件として、企業の操業年数の長さが挙げられる。小池は、労働者の技能形成が職場の中で様々な持ち場を変えていくこと（時には、持ち場をこえて他の職場への移動）を通じて実現されるため、企業側は労働者に様々な職務を経験させる固有のキャリアパスを用意する必要があると述べた。すなわち、企業内部でのキャリア形成は、実地訓練を中心とした技

能形成である。川喜多（1990(a)）も、労働者に高度な能力を要する仕事を用意されている環境が彼らの技能形成に資すると述べた上で、職務内容の平準化は彼らの技能形成にはプラスに働かないと指摘した。キャリアパスが短いと、昇給に関してもすぐに頭打ちになり、労働者の技能形成の誘因にとってマイナスになると考えられる。また、このことは小池によって指摘されていないが、操業年数の長さは労働者間の顕示効果を通じ、労働者の労働意欲を掻き立てることにもつながるとも考えられる。なぜならば、労働者は自分たちの先輩や同僚が通ったキャリアパスを見ることで、昇進・昇給への期待を抱く事ができるからである。

これら小池の挙げた4つの条件以外に、松本（2003）は技能形成の条件として、組織学習の重要性を指摘している。松本は、組織内に存在する上司や先輩、同僚、後輩の間のコミュニケーションを通じて知識の共同体が形成され、組織の成員全体の技能を高めると主張した。ある成員が共同体に身を置く事は、必然的にその共同体の仕事の一端を担う事を意味しており、技能を伝達してもらう事になる。そして、学習者の技能の習得が軌道に乗れば、学習者は更なる共同体への参加も進み、その結果、より高度な技能形成が可能になってくる。

3. 組織行動の構成

組織行動とは簡単に言えば、（企業）組織の中で働く人々の行動を研究する学問分野である。現代的な組織行動の分析は、個人、集団、組織の3つのレベルから行われる事が一般的である。個人のレベルでは、人の心理と行動との関係に注目して分析が行われる。また、人の行動は他人との相互関係に大きく影響を受ける事から、集団や組織のレベルを考慮する必要がある。集団と組織は同義に解釈される事もあるが、集団とは直接的に影響を与える少人数の集まりと定義し、組織とは区別する事も多い（上田、1995）。

本章では、個人レベルの分析要素として、態度とモチベーションに、集団レベルではコミュニケーションとリーダーシップに、そして組織レベルでは組織構造と組織文化に、それぞれ注目して組織の中で働く労働者の行動を分析する。

(1) 個人レベル

1) 職務満足の変因

態度は、ある具体的な対象感情である事から、その対象は個人に知覚されなければならない（上田、1995）。個人は様々な態度をとるが、組織行動は仕事に関連した態度として、職務満足、職務への参画、組織へのコミットメントを含んでいる。中でも職務満足は企業組織で重視される態度として研究対象として取り上げられることが多く、それを引き起こす要因についての研究が行われてきた。Locke(1976)は職務満足の組織的変因として、監督者との関係、職務特性、

給与水準、職場環境を挙げた。例えば、監督者が労働者に対し、単に合理的に標準作業（課業）を行う生産要素の一部分として見るのではなく、労働者も組織の発展に寄与する重要な意思決定者として評価すれば、労働者の職務満足も高まる。また、職務特性に関しては、労働者が繰り返しの単純作業を課せられるのではなく、技能の多様性が要求される変化に富んだ仕事が与えられとき、労働者の職務満足は高まる。Lockeはその他の組織的要因として、一定以上の給与水準、職場から家までの距離の近さ、衛生的、安全で快適な職場環境といった物理的環境を挙げて、それらが整っていれば、職務満足は高まると結論付けた。

70年代の後半に入ると、組織的要因よりもむしろ、労働者の性格、個々の職位、個人の生活全体に対する満足度といった個人特性説を支持する論者が出てきた。Staw・Ross(1985)は40代から50代の男性従業員3,350人の5年にわたる職務満足の変化を測ったところ、職務満足の大きさが勤務先や仕事を変わっても有意に変化しない事を発見した。すなわち、職務満足は仕事内容や職場の物理的環境ではなく、個人の性格や仕事観によって決定されるものである事を意味した。また、Taitら(1989)は、高い職位についている従業員ほど、職務満足が高くなることに加えて、日常生活一般に満足している人は職務満足も高いことを発見し、個人特性説を支持した。

このように、組織的要因と個人的要因のどちらが職務満足に対する強い説明要因になっているかに関する議論がその後も盛んに行われたが、両者の要因が複合している事もあり、明確な結論を出すには至っていない。

2) 職務満足の影響

職務満足が、どのような影響をもたらすかについての議論は今まで多く行われてきた。特に、職務満足による欠勤・離職率や業績（労働生産性）への影響に関する研究は多い。一般的に言って、職務満足が高いほど、欠勤・離職率が下がると推察される²⁾。しかし、この2つの変数間の関係はそれほど単純なものではなく、労働者の特性、地域、組織文化などの条件が両者の関係に大きな影響を与えている。Carsten・Spector(1987)は、労働市場が逼迫して高い失業率の状況では、労働者は新しい雇用機会が少ないと考える事から、職務満足と離職率との負の相関関係が弱くなると主張した。このように、労働者の定着率が単に職務満足によって説明されるものではなく、満足度以外の固有の労働市場といった要素にも影響を受けることを示唆している。また、内田(2007)はバングラデシュ人労働者を対象とした実証分析の中で、彼等の離職意思が仕事の達成感や能力の活用といった内発的満足によって説明されているのではなく、賃金水準といった物的満足によって説明されている事を発見した。内田はこの実証結果を、バングラデシュのような後発途上国の労働者の最も強い就業動機が自分の家族や親戚を養う事であることから、内発的満足を低める要因にはなっていないと分析した。

また、職務満足による業績（労働生産性）への影響についての研究も多く行われてきた。1950年代あたりまでは、一般的に職務満足が高いほど、業績も上がると考えられてきた。しかし、上田（1995）は、個人の業績に関し、最低限の水準が組織内で公式的に決められている場合や、職場の同僚間で非公式な規範が存在している場合には、職務満足と業績との関係は弱いものになると述べた。なぜなら、個人が成員内で暗黙に決められた規範を逸脱するような業績を上げれば、グループの成員から仲間はずれにされることを恐れ、個人は業績を一定以下に抑えようとするからである¹⁾。

3) モチベーションの基本的コンセプトとモチベーション理論の分類

モチベーションは、ラテン語のモベレ（movere）に起源を持つ「動かすこと」を意味する。モチベーションのプロセスとは、人間の内部で行動を刺激する動因（＝欲求）が存在しており、それが人間の行動を引き起こし、その結果、欲求が充足されることである。モチベーションには、3つの側面があり、第1に行動を方向付ける事、第2に行動に駆り立てる事、第3に行動を継続させる事である。モチベーションは直接観察することができないが、これら3つを可能にする内的な力として定義される。モチベーションは仕事の成果を生み出すのに重要な要件の一つであるが、個人の能力、モチベーションを発揮するための外部環境が整ってはじめて、それは大きな成果を上げる事につながる（石田、2005）。

モチベーションについての理論は、1950年代以降になって多く発表されたが、それらを大きく2つに分けると、古典的モチベーション論と近代的モチベーション論に分けられる。古典的モチベーションを代表する理論として、Maslowの欲求段階論（1954）、McGregorのX理論とY理論（1960）、Herzberg（1966）の動機付け・衛生理論が挙げられる。Maslowは人間の欲求を低位の生理的欲求、安全的欲求と、中高位の社会的欲求、自尊的欲求、自己実現的欲求の5つの欲求段階に分類し、低位の欲求が満たされると、次の段階の欲求が優勢になると述べた。McGregorのX理論は生存欲求のような低次の欲求をもつ人間の行動モデルであり、人間は生来仕事が嫌いで、出来れば仕事をしたくないという特性を持っているのに対し、Y理論は成長欲求のような高次の欲求を持つ人間を想定している。Herzbergは、給与などの生存の基本的要件に関わるような外発的報酬は職務不満の発生を防止する要因（＝衛生要因）になっても、仕事への積極的な動機付け要因にはならないと述べた。彼は労働者の動機付けを強めるためには、達成、責任、承認などの人間の高位の欲求を満たす事が重要であると主張した。

これら3つの理論の基本的な考え方は、人間が内発的要因によって積極的に仕事に取り組むようになることを示唆している。しかし、これら古典的理論の問題点は、人間の行動が欲求に注目する余りに、行動が個人の置かれた外部条件によっても影響を受けることを考慮していない事である。ここに、近代的理論は人間の外的条件にも目をむけ、欲求のような内的要因との

相互作用プロセスを分析対象にした（上田、1995）。

近代的理論で最も有力な理論は、期待理論である。期待理論は、努力を通じてどのような結果が生まれるかを期待できるとき、人間のやる気が高まるという動機付け理論を表わしている。Vroom（1964）や Porter & Lawler（1968）の期待理論が最も有名である。Vroom は動機付けの強さを決める要素として、第1に期待（努力によってどれくらいの業績が上げられるかという期待）、第2に道具性（どの程度の仕事をすれば、どれくらいの報酬を達成できるか）、第3に誘意性（得られた報酬がどの程度の満足をもたらすか）が存在しており、これら3つの乗数がモチベーションの強さになると述べた。Porter & Lawler の期待理論は、Vroom の理論枠組みを複雑にしたものである。具体的には、努力の程度が報酬の価値と努力が報酬に結びつくと感じられる主観的確率の2つの要素によって決まること、報酬などの業績を内発的報酬と外発的報酬に分けて考える事、満足感は知覚された公平感によって決まることなどの条件を、期待理論のモデルに入れることで分析の精緻化を図った。期待理論以外の近代的理論として、Locke・Latham（1984）の目標設定理論が挙げられる。この理論ではモチベーションが高い業績につながるには、一定以上の困難性と明確さを持った目標を個人に設定させる事が重要であると述べている。

（2） 集団のレベル

1) コミュニケーション

コミュニケーションとは、二者以上の成員の間で情報交換を交換し、その意味内容を共有する過程である。Scott and Michell（1976）は、コミュニケーションが組織の中で果たす主な役割は4つあると述べた。第1にコミュニケーションの役割は統制であり、作業指示書や職務記述書によって、組織の成員の行動を統制する。第2の役割は動機付けであり、具体的目標の設定、目標に対するフィードバック、業績結果に対する賞賛や叱責は人の動機を刺激する。第3に、コミュニケーションは成員の感情を表現し、社会的欲求を満たす手段である。そして第4の役割は、組織の成員が意思決定するために必要な情報を提供する。

コミュニケーションの方法は、文書や会話による言語的コミュニケーションと、身体動作や言葉の抑揚といった非言語的コミュニケーションに分けられる。特に、前者のコミュニケーション方法である文書でのやりとりは労働者の職務意識を明確にし、仕事への責任感を高めることに資することから、生産効率の向上、個々の責任の明確性、製品の品質の維持・向上にとって重要である。但し、生産工程に個人の職務区分が明確ではない協働的作業が多く含まれている場合や、作業で要求される技能が形式知化しにくい場合には、個人の職務内容や作業指示を完全に文書化（マニュアル化）する事は困難である。また、園田（2001）も文書化にこだわり過ぎると、欧米諸国の植民地支配を受けて文面上での契約観念が強い開発途上国では、労働者が

文書化で明示された範囲だけを職務として捉えるために、職務拡大や職務充実に発展しないと指摘している。そうなれば、組織全体の生産性の向上に支障をきたす恐れもある。

Robbins (1997) はコミュニケーションの方向性を、上方向、下方向、横方向に分けて、コミュニケーションの組織構造への影響について説明した。コミュニケーションの方向性は、組織の規模に影響を受ける。規模が小さいと、上層から下層に向かっての情報や指示を正確に伝達しやすくなる。企業理念や方針の周知、生産目標の割り当て、職務上の指示、問題点の指摘、業績のフィードバックなどが、労働者へ伝わりやすくなる。下層から上層への上方向のコミュニケーションも、規模が小さいほど、生産の進捗状況や問題点の報告、下からの業務改善の提案などが組織の上層へ伝わりやすい。上方向コミュニケーションが機能するための条件として、労働者が率直に組織の上層部へ提案や報告を行っても、不利益を被らないような組織文化が構築されている事である。

同じ職務や持ち場の成員間や、同じ職位の成員同士でのコミュニケーションは横方向のコミュニケーションと呼ばれる。Robbins は横方向のコミュニケーションのメリットを、労働者が上下方向の縦構造のヒエラルキーを介さず迅速に行動できる事であると述べている。しかし、人事考課に協働関係などの評価項目が含まれていないならば、たとえ組織全体にとっては有益な情報交換であっても、情報の出し手が受け手に情報を出し惜しみる。

2) リーダーシップ論の体系

リーダーシップとは、組織や集団に目標を達成できるような影響を与えることができる個人の能力を指す。リーダーシップを発揮するには公式、非公式に与えられた権限を与えられていることに加え、組織の成員から信頼を得ていることが重要である。組織は急速なグローバル化により、その革新的な変化を求められている状況において、その変化を推し進める役割を果たすリーダーの存在が組織の命運を握る重要な要素の一つである。

リーダーシップに関する理論は、大きく3つに分けられる。第1は古典的特性論と呼ばれ、歴史上のリーダーの特性に焦点をあて、彼等に共通する点を発見するものである。このアプローチは、1940年代以前から心理学者を中心に行われた。第2の理論は、リーダーがどのような行動をとるかを明らかにしようとする行動理論が50年代から60年代にかけて隆盛を極めた。中でも、オハイオ州立大学の Fleishman (1955) を中心とするオハイオ学派、ミシガン州立大学の Likert (1961) を中心とするミシガン学派が有名である。オハイオ学派では、リーダーシップの行動を、「構造作り」と「配慮」という2つの概念で説明した。「構造作り」とは、リーダーが目標達成のために部下の役割を定義する事であるのに対し、「配慮」とは、部下の考えを尊重する事で組織内に良好な人間関係を構築する事である。オハイオ学派では、「構造作り」と「配慮」の両方の能力を持ったリーダーの下で働いている部下は、業績や満足度が高いことを

示した。

一方 ミシガン学派では有能な監督者の行動が「生産志向型」と「従業員志向型」の2つの基本的な形態であるとした。そして、ミシガン学派はこの2つの形態の内「生産志向型」のリーダーの行動は生産性の向上には寄与するものの、リーダーからの圧力で従業員の満足度が低下するのに対し、「従業員志向型」の行動は生産性と満足とを同時に達成できると主張した。

しかし、組織により望ましいリーダーの特性や行動は必ずしも一致せず、特性論や行動論だけからリーダーシップを説明することには限界があった。70年代に入ると、望ましいリーダーシップは組織それぞれの状況によって変わってくるという条件適合理論が有力になった。中でも、Fieldler ら（1976）の研究は最も有名であり、彼は組織の状況要因とリーダーの特性との適合関係を調べた。状況の評価基準として、リーダーと成員との関係、職務遂行の明確さ、公式的な権力の程度を設定し、リーダーにとって能力が発揮しやすい状況を8段階で分類した。リーダーの特性に関しては、リーダーが仕事に対する志向性（低 LPC リーダーと呼ぶ）が強いのか、人間関係に対する志向性（高 LPC リーダーと呼ぶ）が強いのかを調べた。その結果、集団が高い業績をあげるためには、リーダーの能力が発揮しやすい状況（カテゴリー 1 から 3 まで）および発揮しにくい状況（カテゴリー 7 および 8）では仕事志向型の低 LPC リーダーが、そして能力が発揮しやすい状況が中程度（カテゴリー 4 から 6 まで）では人間関係志向型の高 LPC リーダーが、それぞれ望ましいという事がわかった。

(3) 組織のレベル

1) 組織構造

組織構造は、一般的に単純構造、官僚構造、マトリックス構造の3つに分類される（上田、1995）。単純構造は規模の小さな組織に多く、部門化の程度は低く、組織系統がほとんど公式化されていない。その構造の強みは単純性にあり、迅速で柔軟な意思決定が可能である上に、組織の維持経費も少なくて済み、責任の所在も明確である。しかし、その組織が大きくなるにつれて、過度な情報が上層にいる一部の成員に集中するため、適切な意思決定が難しくなり、制度疲労を起こしやすい。

官僚構造では作業の専門化や公式化された規則が確立されており、1950年代から1960年代にかけて隆盛を極めた。この構造形態をとっている組織の多くは、規模も大きく、操業年数も長い。この構造の特徴は業務が職能的に部門化されて、管理範囲が狭く、組織統制は中央集権的である。官僚構造を持った組織の利点は、効率化された方法で標準化された活動を進めることができる事である。官僚構造の問題点として、それは変化に乏しい安定的な環境では成果を出しやすいが、変化の大きい環境では対応能力に劣る。また別の問題点として、官僚構造の成員に求められる資質の一つはルーチン化であるため、自律性を求める成員にとっては職務満足が

低くなることがある。加えて、部門の目標が組織全体の目標よりも優先される事もあり、部門間の対立が起きる可能性も高くなる。

マトリックス構造とは、職能と製品の2つの部門化の形態を組み合わせた構造である。その構造の大きな特徴は、職能部門と製品部門の管理者が併存しており、統治システムが二重である事である。マトリックス構造の長所は、専門家同士の接触が頻繁になることで、多くの情報が組織の成員で共有される事である。また、それは専門家を効率的に配置する事になるので、対応できる仕事の幅が拡大する。

上に挙げた3つ以外の組織構造として、1980年代以降、官僚構造の短所を補完する形で少数のチームを編成するチーム構造、組織機能の多くを外注し、最も得意とする分野にだけ組織の人材を投入するバーチャル組織、組織の水平・垂直の境界を排除するだけではなく、会社、顧客、業者という外部の境界も取り除く事で、強力なチームを編成しようとするバウンダリーレス組織なども、新たな組織構造の形態として注目を浴びている。

2) 組織文化

組織文化（または企業文化）には決まった定義はないが、それは一般的に組織の成員が持っている共通の見方を意味する。組織の特徴は、設立当初から根付いている大局的文化に反映されている。同時に、国境を越えての生産拠点や担当部門の違いにより、それぞれの成員が共有するサブカルチャーが別に存在する。特に90年代以降のグローバル化の中で、本国で培ってきた企業の固有文化が海外の生産拠点では、現地の文化と融合して変化し、サブカルチャーとしての新たな企業文化を持つ事例が増えている。

強い組織文化の性質とは、組織の中心的理念や価値観が成員に広く浸透している事である。Robbins（1997）は、強い文化の具体的な結果が従業員の転職率の低さであると述べた。その理由として、依拠する理念や価値観が組織の成員に共有されていれば、忠誠心や結束が強まり、成員の離職率が低くなると考えられるからである。また、Deal・Kennedy（1982）は、強い文化は高い業績と相関していると述べた。成員の理念や価値観の一致は彼等の動機付けを強化すると同時に、積極的な仕事への取組みが管理コストを下げる事につながる。

組織文化に対するアプローチとして、Ouchi（1981）のZ型理論は有名である。Ouchiは、典型的な日本企業、典型的なアメリカ企業、そしてZ型と呼んだ融合的文化の特徴を持つアメリカ企業に類型化して、文化的価値観の比較分析を行った。その結果、従業員の雇用に関しては日本企業が終身雇用、アメリカ企業が短期雇用、Z型企業が長期雇用の雇用形態をとっており、キャリア形成に関しては、日本企業およびZ型企業が広いのに対し、アメリカ企業は狭い事がわかった。指揮系統は日本企業およびZ型企業が暗黙的で非公式であるのに対し、アメリカ企業は明示的で公式的、そして意思決定に関しては、日本企業およびZ型企業が集団化とコ

ンセンサスを重視するのに対し、アメリカ企業は組織のトップによって意思決定が成されている事がわかった。

しかし、Z型理論の問題点は普遍的に有効な組織文化を追求した事であり、その後、状況に応じて有効な組織文化を探ろうとする条件適合理論が有力なアプローチになった。Z型理論が発表されたのが80年代の初めであるが、90年代以降に急増した企業活動のボーダーレス化はその理論の普遍的な有効性を難しくしている。人的資源管理施策に関しても、現地に適応した施策が策定、実施される必要がある。例えば、従業員に対する動機付けには、南米では家族を大変重視するがゆえに、金銭的な報酬よりも長期休暇の方が重視されるのに対し、北米では金銭的なインセンティブの方が仕事への動機付けとして作用する（李、1998）。李は国際的マネジメントを成功させるには、先入観を持たずに複数的かつ多元的な視点に立って物事を観察する能力、更には異なる社会・文化の中に固有の理論を探し求める努力などが必要であると述べている。

4. 労働者の技能形成と組織行動との関係

第2節でも述べたように、小池は技能を向上させる要件（および有利な条件）として、第1に学校教育がきちんと整備されている事、第2に労働者の離職率が低い事、第3に企業規模が大きい事、第4に企業の操業年数が長い事を挙げた。また、松本（2003）は技能形成の別の条件として、組織学習の重要性を指摘した。更に、周佐（1998）も労働者の技能水準を向上させるための要因として、労働者の離職率の低さと共に、管理部門と生産部門との間のコミュニケーションの円滑化を指摘している。第4節では、これら技能形成の要件が第3節で述べた組織行動の各要素とどのように関係しているかを検討する。

(1) 技能形成と個人レベルとの関係

技能形成のための要件である労働者の定着率と、職務満足が正の相関関係にある事を実証した研究は多い。労働者が仕事に満足していれば、彼らの定着率は上がり、その結果、技能形成の機会は増える事が推察される。しかし、Carsten・Spector（1987）も指摘しているように、労働者の定着率が単に職務満足によって説明されるものではなく、職務満足以外の労働市場の状況といった要素にも影響を受ける。すなわち、労働市場が逼迫して売り手市場である場合、定着率と職務満足の正の相関関係は強まるが、逆に、失業率が高い買い手市場では、労働者は転職が難しいと知覚する事から、両者の関係は必ずしも強い正の関係にはならない。すなわち、職務満足が低くても、労働者は組織に留まらざるを得ないという「消極的な定着率の高さ」が起きる。このような状況では、労働者の技能習得の意欲が低下し、高い水準の技能形成が期待

できない恐れがある。実際にこのような事例は、内田（2005(b)）によるバングラデシュ人労働者を対象とした意識調査からも確認されている。

また、モチベーションと定着率の関係も普遍的に説明する事は困難である。なぜなら、想定する人間の行動モデルが生産立地によって異なってくるからである。Herzberg が指摘したように、達成、責任、承認などの人間の高次の欲求を満たす仕事への積極的な動機付け要因は確かに定着率を高めると共に、労働者は職務拡大や職務充実を通じて高い水準の技能を習得する可能性を高める。これは、McGregor がY理論で述べた高次の成長欲求を持つ人間の行動モデルを想定している事に他ならない。しかし、Y理論の行動モデルは低次の生存欲求が充足されている事を前提条件にしている。それゆえ、生産立地が開発途上国、特に経済発展の水準が初期の後開発途上国にある場合、給与水準といった生存の基本的要件が十分に満たされていない人間の行動モデルを想定する必要がある、Y理論の有効性が疑われる。なぜなら、定着率を高める動因が自己実現の欲求の充足よりも寧ろ、金銭的な欲求の充足に関わってくるからである。

(2) 技能形成と集団レベルとの関係

労働者が技能形成を図るには、個人の努力や意欲は不可欠である。また、高い水準の技能を効率的に習得するには組織の成員内のコミュニケーションを強化することが重要である。管理者は作業指示書を作成する事で、労働者に作業に必要なノウハウや作業の留意すべき点などに関する情報を与えている。一方で、労働者は作業報告書の提出を通じて、管理者へ作業の進捗状況や現場の問題点などに関する情報を知らせる事ができる。このような文書を通じての上向き・下向きの縦方向のコミュニケーションにより、労働者は職務に必要な技能を習得して、生産性を向上させることができる。園田（2001）も日本の高い生産技術の要因として、現場からの情報を管理部門が絶え間なく吸い上げていることを挙げている。園田は現場からの情報が吸い上げられなくなると、新しい知の創造も生まれなくなり、現場労働者の労働意欲も低下すると指摘している。

しかし、急を要するような事態が生産現場で起きた場合、縦方向のコミュニケーションでは対処しきれない場合もある。また、生産現場においては非定常的な問題が頻繁に起こるため、その問題の解決方法を全て文書化することは不可能である。ここに、同じグループの成員間による横方向のコミュニケーションを通じて問題を適切、且つ早急に対応する必要がある。特に、「仕事の深さ」に要求される熟練技能は個人の内に内面化され、文書化（形式知化）できないもの（暗黙知）が多く、技能を習得しようとする者は、傍で働いている先輩や同僚の技を見ながら、或いは彼等に教えてもらいながら習得せざるを得ない。このように、高い水準の技能を習得するには横方向でのコミュニケーションの強化が重要になってくる。

横方向のコミュニケーションは自然に行われるわけではない。横方向のコミュニケーションの円滑化を図るには、成員の協力的な人間関係の構築と同時に、有益な情報の出し手が昇進や昇給によって評価されるような誘因が組織の制度の中に組み込まれていなければならない。情報の出し手は他の成員に技能に関わる情報を提供する事で、自分の権限や金銭的報酬に関する優位性が脅かされると考える。このことがコミュニケーションによる情報の共有化を妨げ、成員間の相互作用を通じての教育効果を弱めることになる。個人の技能や知識が組織で共有化されるためには、個人の利益と組織の利益が一致することが必要であり、組織の成員の協働関係を促進するような人的資源管理制度が確立される必要がある。

次に、リーダーシップとの関係に注目してみれば、労働者の技能形成のためには強いリーダーシップが必要である。労働者の人材開発を労働者自らの負担で行う事には限界があり、高い水準の技能を習得できるかどうかは組織の上層部（経営者など）および現場のリーダー（職長など）の支援や資質に依拠している。オハイオ学派のリーダーシップの概念である「構造作り」と「配慮」、ミシガン学派のリーダーシップの概念である「仕事志向型」と「従業員志向型」といったリーダーシップの概念を、リーダーが組織の置かれている状況に合わせて上手く使い分ける必要があると考えられる。なぜなら、生産立地、労働者の性別比率、企業の規模、労働者に求められている技能水準、企業業績、リーダーと部下との信頼関係など、組織の置かれている状況によって望ましいリーダーシップの概念が変わってくるからである。

(3) 技能形成と組織レベルとの関係

第3節でも述べたように、組織構造の類型の一つである官僚構造をとっている組織の多くは規模も大きく、操業年数も長い。小池は、倒産の可能性の低い安定した市場を持つ大企業の方が技能形成の環境においては有利であると指摘した。90年代以降のグローバル化による大競争時代に入って、規模の大きな企業が破綻しないという事は今や幻想に過ぎないが、中小企業と比較するならば、内部留保の大きさ、人材開発プログラムの充実、給与水準の高さ、福利厚生の充実、人的資源管理制度の整備といった要素が労働者の技能形成にとって有利に働くと考えられる。また、規模の大きさや操業年数の長さは労働者に長いキャリアパスを提供できる可能性を高める。長いキャリアパスは、小池が述べた「縦の広がり」と関係しており、技能形成にとっては重要な要素である。

これらの事を考慮すれば、規模の大きな企業に多く見られる官僚構造は比較的規模の小さな企業の組織形態である単純構造よりも、成員の技能形成においては有利であると推察される。但し、官僚構造の技能形成にとっての1つの問題点は、官僚構造をとっている組織が作業手順の公式化や組織統制の集権化を強調し過ぎると、生産現場の労働者が迅速で柔軟な意思決定が難しくなる事である。これは、McGregor がY理論で述べた高次の成長欲求を持つ人間の行

動モデルが想定されない事を意味し、労働者の職務拡大や職務充実を通じて高い水準の技能を習得する可能性は低くなる。この問題を打開するためには、官僚構造の欠点を補完する形で少人数のチームを編成するチーム構造などの導入も考える必要がある。

また、技能形成と組織構造との関係を見る際にもう一つ留意すべき点は、生産システムである。Woodward (1965) は生産システムの型を、個別受注生産、大量生産、装置生産に分けて、その生産システムと組織構造の有効性を分析した。Woodward によると、個別生産と装置生産では専門化や公式化の程度が低く、分権的な組織形態が有効であるとしたのに対し、大量生産では専門化や公式化の程度が高く、集権的な組織の方が有効であると主張した。

大量生産においては労働者の作業工程があらかじめ標準化されている場合が多く、労働者には概して高い水準の技能を要求される場合が少ない。一方で、個別受注生産や装置生産では労働者の判断力、設備のトラブルの処理能力、熟練技能が生産効率を決定する鍵となる。小池が技能形成方式の「横の広がり」や「仕事の深さ」の概念を説明するために事例で用いた業種の生産システムも装置生産の型である。このように、個別受注生産と装置生産では様々な予測できない事態に対応に、迅速且つ柔軟に対応できる組織構造の構築が求められることから、官僚構造を持った組織では上手く対応できない場合も出てくる。

次に、組織文化との関係に注目してみる。第3節で述べたように、理念や価値観が成員に広く浸透している強い組織文化を持った組織は成員の忠誠心や結束が強まり、概して転職率が低くなる (Robbins, 1997)。強い組織文化を持った組織を作るためには、職場が成員の多様な欲求を充足させる場である共同体志向であること、個人の利益よりも集団の利益が優先されていること、能力、階級、学歴による報酬や昇進の差別化を比較的小さくし、長期的雇用関係を前提とした平等主義であること、現場労働者の情報の共有と権限が強化されている事などが挙げられる。その理念を体現する人的資源管理制度として、技能を習得するのに有利な新卒採用制度や内部昇進制度、潜在能力、協調性、責任感、忠誠心等の態度的側面を重視した全人格的評価制度、職務給よりも職能給を重視した賃金制度、弾力的な職務行動を助長するのに資する長期の雇用保障制度などが挙げられる。これらの理念や制度はまさしく、Ouchi の Z 型理論で示された日本企業やアメリカの Z 型企業の文化的価値観を体現している⁵⁾。欧米企業は80年代まで、日本企業の国際競争力の源泉とも言うべき組織文化を学んで吸収する試みが盛んに行われた。

しかし、90年代に入ってから日本のバブル経済の崩壊と共に、新興国や旧社会主義国を巻き込んだグローバル化経済が急速に進展する中、日本企業は競争力維持のために生産拠点を国内から海外、特に開発途上国へと移転せざるを得なくなり、本国で培ってきた企業の固有文化も変化している。企業は現地人従業員の価値観や文化に適合した組織文化を新たに創造することを迫られており、その成否そのものが企業の競争力を左右する。すなわち、労働者の忠誠心や結

束力は強い組織文化を作るうえで、そして高い水準の技能形成を図る上で重要な事には変わりはないが、それを可能にする人的資源管施策のメニューは現地の文化的価値観を考慮した多様なものになっている。

5. 結語

本総説では、労働者（ブルーカラー）の技能形成の内実を説明した上で、組織行動の分析視点である個人、集団、組織が技能形成とどのような関係にあるかを考察した。本研究で明らかにされた第1の点は、個人的視点である職務満足の高さや、高次の欲求によって引き出されるモチベーションは技能形成の一つの要件である労働者の定着率を必ずしも上げることにつながらないことである。定着率は単に職務満足によって影響を受けるのではなく、労働市場といった職務満足以外の要素も大きく関係している。また、給与水準といった低次の欲求に起因するモチベーションであっても、生存欲求が充足されていない開発途上国の労働者においては、定着率を高める誘因になっている。第2に、集団的視点であるコミュニケーション、特に横方向のコミュニケーションは組織成員の技能形成にとっては重要である。但し、横方向のコミュニケーションの円滑化は自然に起きるものではなく、成員の良好な人間関係を構築するような人的資源管理制度が重要である。第3に、規模の大きな企業は労働者に長いキャリアパスを提供できる可能性を高めることから、規模の大きな企業に多く見られる官僚構造は比較的規模の小さな企業の組織形態である単純構造よりも、技能形成においては有利であると推察される。但し、官僚構造をとっている組織が作業手順の公式化や組織統制の集権化を強調し過ぎると、生産現場の労働者が迅速で柔軟な意思決定をする事が難しくなるので、労働者の職務拡大や職務充実を通じて高い水準の技能を習得する可能性を低める恐れがある。

このように、労働者の技能形成と有効な組織行動を普遍的に関係付ける事は困難である。生産立地、労働者の教育水準や所得水準、企業規模や操業年数、生産システムの形態、労働者の宗教や文化的背景、業種、企業業績などの条件の違いにより、技能形成にとって有効な組織行動の形態が異なってくる。今後の残された研究課題は、これら企業を取り巻く条件の違いが技能形成や組織行動に影響を与えるという想定の下、技能形成にとって有効な組織行動とはどういうものであるかを考察することである。そのためには、企業の事例研究を積み重ねていくこと共に、比較分析の視点が求められている。

注

- 1) 但し、技能形成を定量化し、その説明要因を明らかにしようとした研究も幾つか見られる。例えば、大田（2001）や富田（2001）などの研究が挙げられる
- 2) 例えば、水野（1989）、山本（1993）、内田（2005(a)、2005(b)）などの研究が挙げられる。
- 3) 大澤・二村（1982）は、企業組織で働く個人の効用（＝個人の満足度）が仕事で犠牲にした機会費用を上回れば、個人は組織に居続けるし、マイナスならば組織を脱退すると述べた。
- 4) 川喜多（1990(b)）も、職務満足と労働者の作業能率との止の相関関係に懐疑的な考え方を持っている。彼は達成動機が高いことと、満足度が高いということは同義ではないとした上で、仕事への満足感が低いと離職や欠勤が増えるかもしれないが、仕事の満足があれば業績が上がるとは言えないと述べた。また、労働者の満足度が低いまま仕事を続けても、能率が下がるとは言い切れないと主張した。
- 5) 市村（1992）や白木（1995）は日本企業の人的資源管理の理念と、それを体現する施策をまとめている。

外国語引用文献

- Carsten, J.M., and Spector, P.E. Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Metaanalytic Test of the Muchinsky Model, *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.374-381, 1987.
- Deal, T.E., and Kennedy, A.A. *Corporate Culture*, Addison-Wesley, 1982.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M., and Mahar, L. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, Wiley, 1976.
- Fleishman, E., Harris, E.F., and Burt, H.E. *Leadership and Supervision in Industry*, Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955.
- Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*, World Publishing, 1966. （北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社、1978年）
- Likert, R. *New Pattern of Management*, McGraw-Hill, 1961. （三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの研究』ダイヤモンド社、1964年）
- Locke, E.A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D.Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, 1976.
- Locke, E.A., and Latham, G.P. *Goal-Setting*, Prentice-Hall, 1984. （松井資夫・亀山剛訳『目標が人を動かす』ダイヤモンド社、1984年）
- Maslow, A.H. *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954. （小口忠彦訳『人間性の心理学』産業能率大学出版部、1971年）
- MacGregor, D. *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. （高橋達男訳『企業の人間側面』産業能率大学出版部、1970年）

- Ouchi, W.G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981. (徳山二郎監訳『セオリー Z』CBS ソニー出版、1981年)
- Porter, L.W., and, Lawler, E.E. *Managerial Attitudes and Performance*, Dorsey Press, 1968.
- Robbins, P.S. *Essentials of Organizational Behavior*, 5th Edition, Prentice-Hall, 1997. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、2006年)
- Scott, G.W., and Michell, R.T. *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Richard Irwin, 1976.
- Staw, B.M., and Ross, J. Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, pp.469-480, 1985.
- Tait, M., Padgett, M., and Baldwin, T.T. Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.502-507, 1989.
- Vroom, V.H. *Work and Motivation*, Wiley, 1964. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・坂戸康彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房、1982年)
- Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.

日本語引用文献

- 石田正浩「モチベーション」田尾雅夫編著『組織行動の社会心理学－組織の中を生きる人間のこころと行動』北大路書房、2005年。
- 市村真一『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新報社、1992年。
- 上田泰『組織の人間行動』、中央経済社、1995年。
- 内田智大(a)「バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技能形成－企業票からの分析（上）」『関西外国語大学研究論集』第81号、2005年、127－139ページ。
- 内田智大(b)「バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技能形成－企業票からの分析（下）」『関西外国語大学研究論集』第82号、2005年、85－105ページ。
- 内田智大「バングラデシュの人的資源管理と技能形成の関係－個人票からの分析」『アジア経営研究』No13、2007年、119－133ページ。
- 梅谷俊一郎「総論」日本労働研究機構編『企業内訓練と生産性向上に関する研究』（調査研究報告書 No.8 1)、1996年。
- 大澤豊・二村敏子編著『組織の中の人間行動－組織行動論のすすめ』有斐閣、1982年
- 太田聡一「アンケート調査にみる技能の形成と伝承」小池和男、中馬宏之、太田聡一『もの造りの技能』東洋経済新報社、2001年。
- 小川英次「技術移転の理論モデル形成に向けて」小川英次・牧戸孝朗編『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学出版会、1990年。

尾高煌之助「アジアの熟練序説」尾高煌之助編『アジアの「熟練」序説』アジア経済研究所、1989年。

川喜多喬(a)『産業変動と労務管理』日本労働協会、1990年。

川喜多喬(b)「労働者の意識と勤労意欲」菊野一雄・平尾武久編著『雇用管理の新ビジョン』中央経済社、1990年。

小池和男・猪木武徳著『人材形成の国際比較』東洋経済新報社、1987年。

小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1999年。

周佐喜和「東アジア日系企業における技術移転」、『横浜経営研究』第 XIX 巻第 2 号、1998年、39－52ページ。

白木三秀『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構、1995年。

園田茂人『日本企業アジアへ』有斐閣、2001年。

富田安信「仕事能力の高まりと賃金・役職の関係」猪木武徳・連合総合生活開発研究所編『「転職」の経済学』東洋経済新報社、2001年。

松本雄一『組織と技能－技能伝承の組織論』白桃書房、2003年。

万成博・マーシュロバート「日本の経営をめぐる論争の理論的・実証的考察」『組織科学』10巻 1 号、30－41ページ、1976年。

水野順子「韓国工作機械企業における技術移転と技能形成－X社の事例」尾高煌之助編『アジアの「熟練」序説』アジア経済研究所、1989年。

山本郁郎「インドネシアにおける中小企業の経営政策と技能形成」『金城学院論集』社会科学編第36号、1993年、47－130ページ。

李正文『多国籍企業と国際社会貢献』文眞堂、1998年。

(うちだ・ともひろ 国際言語学部教授)

